



## Études de communication

langages, information, médiations

37 | 2011

Images de territoires et « travail territorial » des médias

---

# La justification et la présentation des démarches de responsabilité sociétale dans la communication *corporate* : notes d'analyse textuelle d'une nouvelle rhétorique épideictique

*Justification and Presentation of Corporate Social Responsibility Activities in Corporate Communication: A Textual Analysis of a New Epideictic Rhetoric*

**Andrea Catellani**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/3204>

DOI : 10.4000/edc.3204

ISSN : 2101-0366

### Éditeur

Université Lille-3

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2011

Pagination : 157-176

ISBN : 978-2-917562-06-2

ISSN : 1270-6841

### Référence électronique

Andrea Catellani, « La justification et la présentation des démarches de responsabilité sociétale dans la communication *corporate* : notes d'analyse textuelle d'une nouvelle rhétorique épideictique », *Études de communication* [En ligne], 37 | 2011, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 01 mai 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/edc/3204> ; DOI : 10.4000/edc.3204

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Tous droits réservés

---

# La justification et la présentation des démarches de responsabilité sociétale dans la communication *corporate* : notes d'analyse textuelle d'une nouvelle rhétorique épideictique

*Justification and Presentation of Corporate Social Responsibility Activities in Corporate Communication: A Textual Analysis of a New Epideictic Rhetoric*

Andrea Catellani

---

- 1 Ce texte se propose de réfléchir sur quelques aspects de la rhétorique épideictique des entreprises contemporaines. La rhétorique épideictique, selon les théories classiques, avait pour but la louange ou le blâme (Fontanier, 1977) : le discours des entreprises qui prennent la parole sur leurs engagements en matière de développement durable, et donc de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est un exemple contemporain intéressant de cette rhétorique (voir entre autres Libaert, 2010 ; De la Broise et Lamarche, 2006 ; Bourg, Grandjean et Libaert, 2006 ; Gardère et Gramaccia, 2004). La question qui se pose revient à se demander comment certaines entreprises *justifient* et *présentent* leurs engagements<sup>1</sup>.
- 2 L'approche choisie est qualitative et sémiotique. Nous nous proposons d'analyser des textes non pas comme des structures autonomes, mais comme des dispositifs offerts au lecteur, qui devient re-énonciateur, et comme lieu d'apparition et d'évolution de formes culturelles (Eco, 1985 ; Boutaud, 1998 ; Boutaud et Veron, 2007). Cette contribution sémiotique se veut complémentaire aux approches quantitatives (Cox, 2010).

- 3 Nous faisons référence à une définition de la rhétorique fondée sur le concept de texte comme champ de tensions et de conflits entre des grandeurs de tout type (opinions, histoires, points de vue, etc. ; Fontanille et Bordron, 2000 ; Zilberberg, 2006). L'instance d'énonciation tente de gérer ces conflits et tensions, en faisant émerger certaines dominances et certains équilibres (Catellani, 2010). La rhétorique environnementale épideictique est prise comme un exemple spécifique de cette dynamique discursive, dont le but est de montrer l'excellence d'un sujet (l'entreprise) à travers la gestion des grandeurs discursives, avec l'objectif d'influencer positivement le lecteur. Ce type d'approche, à travers la modélisation des dynamiques discursives et du « faire » langagier, pratiquée en mobilisant principalement les catégories sémiotiques, veut contribuer à la compréhension plus globale de la communication des organisations et des acteurs sociaux, et à la définition de « styles communicationnels » récurrents dans le domaine de la prise de parole sur la responsabilité sociétale d'entreprise (avec une attention spécifique pour le discours sur l'environnement et sa protection).
- 4 Notre investigation s'est focalisée sur deux phénomènes discursifs. En premier lieu, nous ferons des observations sur la *justification* explicite des démarches de RSE, l'énonciation argumentée des raisons (les « pourquoi ») de l'engagement. En second lieu, nous prendrons en considération la simple *présentation* des actions de l'acteur-entreprise dans le domaine de la RSE, et de l'environnement en particulier. Dans ce second cas, nous nous intéresserons surtout à la dynamique constante entre récit et liste, déjà mise en évidence entre autres par Thierry Boudès (2005). Dans les deux cas, il s'agira de voir comment le discours propose certains actes et certaines pratiques comme étant des éléments valorisés, et réciproquement comment l'entreprise est représentée comme « sujet de valeur », en rapport avec ces actes et pratiques.
- 5 Notre attention se concentre sur le discours *corporate*, où l'entreprise est objet et énonciateur en même temps (Johannes et Libaert, 2010)<sup>2</sup>. Nous avons choisi de travailler sur un corpus significatif mais limité, constitué de deux parties : en premier lieu, les pages web dédiées au développement durable dans les sites Internet *corporate* de Belgacom et de France Télécom-Orange<sup>3</sup> ; en deuxième lieu, les parties introductives (mot du président ou du P-DG) et les sections dédiées à la dimension environnementale des rapports RSE de ces deux entreprises des années 2008 et 2009<sup>4</sup>. Ce corpus permet évidemment de souligner et de décrire scientifiquement des phénomènes, plutôt que de confirmer leur fréquence par rapport à d'autres corpus. Le principe épistémologique mobilisé ici est donc celui de la « significativité » de l'analyse et de sa « transférabilité » à d'autres cas, plutôt que de la « généralisabilité » directe (Lincoln et Guba, 1985). La récolte des données documentaires a été effectuée directement sur les sites *corporate* des deux entreprises, en une seule fois. Une première lecture flottante des documents a permis d'identifier les segments textuels intéressants, et donc de sélectionner les passages à soumettre à une analyse plus approfondie ; les paragraphes qui suivent exposent les conclusions de cette analyse, en montrant des exemples textuels particulièrement éclairants. L'attention s'est concentrée en particulier sur les textes et sections de textes liés à la dimension environnementale (de protection de l'environnement naturel) : ce focus spécifique nous a fait mettre en second plan une série de phénomènes non directement liés aux enjeux environnementaux, comme le discours sur l'« humain » qui apparaît un élément incontournable des interventions des dirigeants de France Télécom dans le rapports RSE 2009<sup>5</sup>.

## De la justification : entre syncrétisme et instrumentalisation

- 6 Les entreprises doivent aujourd'hui chercher une conciliation entre les natures et valeurs marchandes et industrielles (selon les catégories de Boltanski et Thévenot, 1991) d'un côté, et les valeurs de l'environnement naturel et de la solidarité sociale, plutôt liées à la nature civique, de l'autre. L'expression « développement durable », intrinsèquement polysémique, et son équivalent visuel (avec les trois cercles du social, de l'environnemental et de l'économique qui se croisent), sont devenus des outils linguistiques et discursifs typiques de cette opération de justification et d'harmonisation (Ogrizek, 1993 ; Jeanneret, 2010 ; Krieg-Planque, 2010). En analysant les journaux internes de quelques entreprises belges (Catellani, 2010) nous avons pu constater que la figure de gestion des valeurs typique était la combinaison (« c'est écologique et/donc rentable/efficient »). Il s'agit alors de vérifier si le discours *corporate* des entreprises vers les publics externes présente le même type de phénomène quand il s'agit de justifier explicitement les choix de RSE, et comment ce phénomène se transforme en rhétorique textuelle concrète. La prise en considération de notre corpus ne permet pas évidemment de répondre à cette question en général, mais d'observer ce qui se passe dans deux cas assez significatifs. Sur la base de la première lecture globale du corpus nous avons observé que le discours de « justification » explicite d'une démarche de RSE environnementaliste est typique surtout des prises de parole explicites des responsables des entreprises (P-DG, président, directeur), dans les sites et dans les introductions des rapports RSE : nous allons donc étayer nos observations analytiques en nous basant sur ce type de textes.
- 7 Le site *corporate* de Belgacom<sup>6</sup>, ancien monopoliste belge des télécoms, offre différents types de textes sur les choix RSE de l'entreprise : courtes expositions des principes de base, communiqués de presse, présentations, rapports. Le rapport CSR 2009 (comme celui de France Télécom) est intégré dans le rapport d'activité global<sup>7</sup> : un acte de « logistique textuelle » significatif d'une exigence profonde de dépasser la perte de valeur causée par l'isolement du discours RSE. Le message d'ouverture du président Didier Bellens énonce la volonté du sujet-entreprise : « nous veillons à développer nos activités de manière durable, apportant une contribution positive à la planète »<sup>8</sup>. Belgacom vise aussi un objectif clairement affiché en termes d'image à atteindre dans une sorte d'épreuve « glorifiante »<sup>9</sup>. Nous voyons apparaître ici une dynamique de valorisation déjà identifiée dans la communication interne de cette entreprise (Catellani, 2010) : la protection de l'environnement est proposée comme valeur instrumentale dans son rapport au bien de l'entreprise, mais cette instrumentalisation n'exclut pas la présence d'une valorisation de l'objectif de protection de l'environnement en soi. Ce que nous retrouvons systématiquement dans le corpus examiné est en effet une véritable « pan-valorisation », qui combine souvent l'intérêt de l'entreprise et un intérêt sociétal plus large et inclusif.
- 8 Le texte de Bellens qui introduit le rapport CSR 2009 (p. 52 du rapport annuel), montre un exemple de cette oscillation entre différents types de justification. Observons quelques échantillons. « En optimisant notre consommation d'énergie et nos productions de déchets, nous réduisons nos coûts », ou encore « [la RSE] favorise l'innovation et ouvre des perspectives de nouveaux débouchés commerciaux prometteurs » : dans ce cas, l'approche est clairement instrumentale, selon une logique économique marchande. Mais, immédiatement après, il est dit qu'en « sensibilisant les jeunes à l'importance d'une

utilisation sûre de nos technologies et au changement climatique, nous préparons mieux les générations futures ». Ici, l'objectif affiché est externe aux intérêts économiques de l'entreprise, qui affirme donc un intérêt plus général, celui des générations futures. Néanmoins, la logique « égoïste » émerge à nouveau de manière évidente :

En développant une culture de travail placée sous le triple signe de l'équité, de la sécurité et de la diversité, nous attirons et conservons des talents. La chaîne d'approvisionnement responsable [...] nous aide à gérer les risques en termes d'image et à accroître notre excellence opérationnelle.

- 9 A travers ces mots, on perçoit combien les effets externes positifs ne sont plus des objectifs en eux-mêmes, mais deviennent des leviers pour atteindre des objectifs internes. Les frontières entre l'entreprise et son bien économique et communicationnel d'un côté, et réalité sociétale et naturelle de l'autre, sont continuellement traversées. Il s'agit d'une oscillation discursive fondée sur une sorte de topologie de la justification (interne-externe ou partie-tout), ce qui constitue un exemple parfait de gestion rhétorique de plusieurs grandeurs discursives en compétition, que l'énonciateur cherche à harmoniser.
- 10 Outre cette alternance de justifications, nous trouvons dans le même passage des mouvements discursifs plus ou moins ambivalents. Par exemple : « en donnant du temps et de l'argent à des bonnes causes, nous cherchons à améliorer la qualité de vie dans les communautés au sein desquelles nous opérons » (Ibidem). Dans ce cas, le programme narratif affiché semble complètement externe, mais identifie aussi un intérêt relationnel pour l'entreprise et pour sa « licence d'exercice ». Ainsi, à la page 64 du même rapport, dans l'introduction de la partie dédiée à la lutte contre les émissions de carbone, on lit : « Les changements climatiques sont de plus en plus reconnus comme l'un des principaux défis du XXI<sup>e</sup> siècle et sont également une préoccupation stratégique pour les entreprises proposant des solutions et services TIC comme le Groupe Belgacom : ils représentent des risques potentiels pour nos activités, mais génèrent aussi de nouvelles opportunités commerciales ». Le risque global est aussi un risque local, et ensemble ils se combinent aux opportunités de business. Cet intérêt complexe, à la fois altruiste et égoïste, se retrouve à propos des relations avec les parties prenantes : « la RSE nous aide à anticiper les tendances sociétales et les attentes des parties prenantes ».
- 11 L'instrumental et l'absolu sont conjoints, l'entreprise s'affiche comme sujet « pan-valorisant », auto-intéressé et utopiste en même temps, et ainsi légitimé devant différents publics (intéressés plutôt à la rentabilité ou à la contribution aux grandes causes de nos temps). En même temps, une autre dialectique se joue, celle entre approche « pragmatique » (l'entreprise capable de répondre à ses parties prenantes, les « communautés » et les « générations futures » rappelées par le président) et approche « objective/factuelle » (l'entreprise capable de prendre en charge des problèmes factuels, comme les émissions carbone et l'efficacité énergétique). Ces deux axes (instrumentalisation et auto-centration économique vs orientation à l'absolu, réactivité intersubjective vs. action efficace factuelle) sont au centre de la rhétorique épideictique observée : les variations au long de ces deux axes peuvent permettre d'étendre l'analyse à des corpus plus larges. Qu'il s'agisse d'instrumentalisation ou d'orientation à l'absolu des problèmes globaux, l'entreprise s'affiche en tout cas comme sujet efficace : le niveau discursif reste celui du pratique, de l'efficacité et du savoir-faire.
- 12 Absolu et instrumental se retrouvent séparés dans la courte présentation des engagements RSE (y compris sur l'environnement) proposée sur le site<sup>10</sup>. Deux pages, intitulées « Why CSR ? », présentent en synthèse les raisons de l'engagement de

Belgacom. La première page présente les raisons de l'absolu : une liste de problèmes de notre monde (réduction des ressources, changement climatique, vieillissement de la population, digital gap) et les actions que Belgacom entreprend pour y faire face. La page suivante propose le « business sens » de la responsabilité : l'effet positif sur la réputation, l'efficacité, la réduction des coûts, la possibilité d'avoir une place en fonction de l'importance des TIC pour réduire les émissions de carbone.

- 13 Le discours de France Télécom sur son site *corporate*<sup>11</sup> et dans ses rapports RSE 2008 et 2009 présente des similitudes avec celui de Belgacom. Nous avons observé en particulier ce qui se passe dans les textes signés par le président du groupe, lieu d'exposition de la stratégie globale. En 2008, la justification dominante de l'engagement RSE est fondée sur la juxtaposition de l'intérêt externe-global et de l'intérêt interne-économique, avec une forte accentuation du premier. En introduisant le rapport détaillé 2008 (*Responsabilité sociale d'entreprise - rapport détaillé*), le président Didier Lombard souligne avant tout la condition centrale de la RSE dans la démarche de l'entreprise. Il souligne ensuite que « Face à cette crise [la crise financière et économique], il est en effet essentiel de revoir nos modèles économiques en profondeur, pour favoriser des modes de production et de consommation durables » (p. 1). Ici le mouvement est surtout dirigé vers l'extérieur, il s'agit d'une dynamique d'affirmation du groupe comme sujet capable de contribuer à l'amélioration de la situation<sup>12</sup>. Du point de vue narratif, France Télécom se propose comme « adjuvant universel », déjà engagé officiellement par le passé et ce à travers différents programmes<sup>13</sup>. Le président présente ensuite l'intérêt que l'entreprise peut en tirer :

Notre démarche de responsabilité d'entreprise et de développement durable contribue fortement à la performance globale du Groupe en favorisant la création de valeur à long terme : elle nous permet de mieux maîtriser nos risques, elle nous pousse à innover et nous permet de saisir les opportunités de croissance liées aux nouvelles attentes de la société (Ibidem).

- 14 A nouveau, les frontières de l'entreprise sont traversées par la dynamique de la responsabilité, en particulier en ce qui concerne l'environnement<sup>14</sup>. La politique d'image est dans ce cas moins évidente, c'est le concept de « valeur » à long terme qui émerge comme figure rhétorique centrale pour opérer la conjonction des dimensions interne et externe. Autre passage éclairant, dans le même rapport, est le suivant :

De nombreuses parties prenantes comme la communauté financière, les ONG et nos clients ont des attentes fortes en matière d'environnement [l'élément qui émerge ici est le dynamisme de réactivité intersubjective, nda]. Nos initiatives dans ce domaine contribuent à renforcer les valeurs et engagements du Groupe, et aident également à identifier de nouvelles opportunités commerciales pour nous différencier de nos concurrents [élément émergeant : instrumentalisation économique et reconduction à l'intérêt de l'entreprise] (p. 40).

- 15 Une lecture globale des textes d'introduction du *Rapport annuel et de responsabilité d'entreprise France Télécom 2009* et du rapport détaillé 2009 sur la RSE montre que président et nouveau directeur général (Stéphane Richard) concentrent leur discours sur l'aspect économique et l'aspect humain de la vie de l'entreprise, et seulement quelques mots touchent aux enjeux de durabilité environnementale et à la contribution à l'« éco-citoyenneté ». Le directeur rappelle, en terminant l'interview qui ouvre le *Rapport annuel et de responsabilité d'entreprise 2009*, que « permettre à nos clients de diminuer leur impact environnemental, c'est nous ouvrir de nouveaux relais de croissance » (p. 5). L'attention

est portée sur la combinaison des valeurs : « tout est lié [...]. L'enjeu est de parvenir à une croissance équilibrée, créatrice de valeur simultanément pour toutes nos parties prenantes » (Ibidem). La combinaison harmonieuse d'interne et externe en fonction de la vie de l'entreprise est parfaite, et l'approche est clairement orientée à la réactivité intersubjective, en syntonie avec la centralité de l'« humain » et de la mise en scène de la réactivité de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes qui domine dans les documents.

- 16 Le texte qui introduit la section dédiée à l'environnement du rapport détaillé RSE 2009 justifie l'engagement environnemental de l'entreprise sur la base de la figure conciliatrice de la « valeur », et réitère le mouvement de combinaison : « L'éco-citoyenneté est une valeur centrale de notre stratégie RSE. Pour une entreprise, cela implique de continuer à innover, à créer des richesses, tout en respectant les ressources et l'équilibre environnemental de la planète » (p. 72). Dans les sections sur l'environnement des rapports en tout cas le registre de la justification explicite laisse la place à celui de l'énumération « glorifiante » des réalisations et des programmes (pp. 33 et suiv. du rapport global, pp. 72 et suiv. du rapport RSE détaillé). C'est ce type d'énumération, où la justification explicite laisse la place à la force de conviction du nombre et de la liste, que nous avons pris comme deuxième aspect de notre analyse.

## Listes et récits, listes de récits, et « illusion rationaliste »

- 17 La valorisation *corporate* de l'entreprise comme sujet efficace de plusieurs programmes narratifs de protection de l'environnement et de RSE en général passe souvent par l'énumération et la liste. Boudès (2005) a montré que la communication des entreprises ne peut pas être étudiée en se limitant au récit. La loi, la liste et la chronique sont d'autres formes discursives (liées à des statuts épistémiques<sup>15</sup> particuliers) très présentes, et seule la combinaison des types rend le discours efficace<sup>16</sup>.
- 18 La liste n'exclut pas forcément la présence d'une dimension narrative : l'énumération des actes accomplis ou programmés par une entreprise, par exemple, est une façon très diffusée de raconter les *res gestae* de l'entreprise. Le récit analysé par Boudès ne s'identifie donc pas purement avec la narrativité, c'est-à-dire avec la présence dans le discours d'acteurs, d'actions et de transformations. Liste et récit sont deux formes de mise en texte (niveau superficiel de la production de sens) qui permettent de mobiliser différemment les contenus plus profonds (les valeurs, les sujets et les objets, les programmes d'actions). Une liste synthétique de « *bullet points* », pour prendre un des exemples les plus parlants de réalisation graphique d'une liste, peut être vue comme un ensemble de récits potentiels.
- 19 L'observation de quelques cas de liste dans notre corpus permet d'en identifier certaines fonctions spécifiques. L'administrateur délégué de Belgacom par exemple termine son « message » sur la stratégie RSE de l'entreprise, publié sur le site web, en soulignant : « Notre stratégie RSE vise à promouvoir une société digitale inclusive et un développement durable. Elle repose sur six engagements »<sup>17</sup>. Cette série d'engagements<sup>18</sup> se retrouve abondamment à travers le site, dans les rapports RSE des deux années ainsi que dans l'article du journal interne qui présentait, en 2009, la nouvelle campagne pour la réduction des émissions carbone (voir Catellani, 2010).



- 20 La liste synthétique des engagements (les programmes narratifs du héros, l'entreprise), est efficace pour montrer l'articulation concrète d'un énoncé de base (« Belgacom s'engage »). Si la liste n'a pas le pouvoir épistémique de la loi scientifique, elle s'offre comme outil rhétorique capable de convaincre du sérieux d'une affirmation. Énumérer est un passage essentiel de la méthode cartésienne, et de la science en général : l'exhibition de l'énumération (et de l'effet de cette opération, la liste) connote la scientificité et l'efficacité du sujet économique. Le discours alors mime le calcul. La multiplication et l'énumération sont « incantatoires » : le simple fait d'énumérer construit un effet discursif de sérieux, de bien fondé, de rationnel, de contrôle panoptique, de pouvoir. Si la sémiotique de l'Ecole de Paris parlait d'« illusion référentielle » pour identifier l'effet de la construction d'une représentation de la réalité (Floch, 1990), les listes contribuent à la création d'une illusion « rationaliste ».
- 21 La liste des engagements se transforme aussi en schéma visuel<sup>19</sup>, forme ronde, parfaite et harmonique, divisée en secteurs. La liste faite schéma assume un rôle mythique, en syntonie avec l'opération déjà soulignée de conciliation d'éléments potentiellement en opposition (le social, l'économique et l'environnement ; Jeanneret, 2010).
- 22 Dans le rapport CSR Belgacom 2009 chacun des points est développé dans une section spécifique qui, à son tour, s'articule en sous points<sup>20</sup>. La section sur la réduction de l'empreinte carbone par exemple propose une série de réalisations qui contribuent à prouver implicitement (par accumulation) la qualité du sujet, l'entreprise<sup>21</sup>. Il s'agit d'un mouvement global (également largement présent dans les rapports de France Télécom) que Boudès nomme « déclinaison » : le mécanisme consiste à passer d'une liste à l'autre, la deuxième développant les points de la première etc. Chaque passage explicite une partie de la multitude de récits qui se trouvent *in potentia* dans les éléments de la première liste. Il s'agit *grosso modo* de ce que la rhétorique classique définissait comme l'accumulation, l'augmentation quantitative capable de créer une intensification d'ordre qualitatif.
- 23 Le site et les rapports de France Télécom présentent un cadre globalement très similaire. La présentation de l'engagement RSE est faite en énonçant avant tout une orientation de base, un programme narratif général, en détaillant ensuite les sous-programmes d'actions, disposés à des niveaux de généralité différents. Les pages 38 et 39 du rapport détaillé 2008 sont une liste, sous forme de tableau avec *bullet points*, des engagements et des accomplissements dans les différents domaines (« management environnemental », « changement climatique », etc.). Les pages suivantes (40-54) détaillent de façon plus complète les différentes sections du tableau précédent, tout en utilisant des nombreuses listes (d'actions, d'indicateurs, etc.). Chaque paragraphe est en réalité un avatar plus développé et descriptif d'un des éléments du tableau, selon le mécanisme de la déclinaison. Le rapport détaillé 2009 renverse l'ordre, en proposant le tableau (pp. 90-93) après le texte formé de paragraphes d'explications de chaque activité ou engagement (pp. 76-89), mais la présence de la « forme-liste » est toujours massive. Ce rapport présente en plus une alternance entre des textes plus proches de la forme récit, avec des énonciateurs externes (par ex., le récit de la collaboration en cours entre le groupe et la communauté urbaine Nice Côte d'Azur, à la page 88, *exemplum* édifiant parmi d'autres) et des listes plus synthétiques de projets et d'actions. Le mécanisme très développé des références internes (entre tableau, texte descriptif et exemples énoncés par d'autres énonciateurs externes « indépendants ») contribue à l'effet global de sérieux, d'objectivité, de cohérence.



- 24 Les textes du site *corporate* de France Télécom sont plus longs et plus nombreux par rapport à ceux de Belgacom, mais l'usage des listes synthétiques par points est confirmé. Dans les parties introductives, le président et le directeur général présentent des listes d'engagements ou de constatations<sup>22</sup>. La page d'accueil de la sous-section dédiée à la protection de l'environnement offre une liste en trois points, qui sont tout de suite expliqués en proposant trois différents programmes narratifs<sup>23</sup>. Cette sous-section n'est autre chose qu'une longue liste de micro-récits d'actions, avec un effet global de complétude, d'accumulation et de contrôle<sup>24</sup>.
- 25 Les exemples montrés nous permettent d'illustrer notre propos : le discours, dans le corpus analysé, est dominé par la liste, dans sa forme la plus synthétique (succession de *bullet points*) ou dans des formes plus longues (succession de périodes ou de petits paragraphes). C'est intéressant d'observer qu'une forme discursive en soi discontinue, la liste, permet de faire émerger une continuité du contenu, au niveau de la mise en scène de la volonté « environnementaliste » des entreprises. Dans les pages des deux sites *corporate*, mais surtout dans les rapports RSE analysés, les actions accomplies et les programmes à accomplir contribuent en effet à la représentation d'un sujet qui s'étend dans le temps, passé et futur, avec cohérence. La dimension qui domine dans ce type de rapports est donc celle du « soi-ipse », pour reprendre les catégories de P. Ricœur : c'est la dimension de l'identité, liée à la cohérence du projet individuel dans le temps, au-delà de l'incarnation mécanique de rôles attribués par la société (le « soi-idem »).

## Conclusions : rhétorique de l'accumulation, illusion rationnelle, textes lisses et striés

- 26 Notre parcours permet de conclure que le discours *corporate* sur la RSE et l'environnement de ces entreprises est surtout une justification explicite par combinaison de valeurs d'un côté, et une accumulation (une liste de listes) de micro-preuves factuelles narratives – qui sont aussi des micro-essais, des épreuves au sens narratologique, capables de vérifier les compétences du sujet et de le glorifier – de l'autre. Les mêmes micro-narrations circulent entre rapports téléchargeables et pages du site, entre texte et image, et la discontinuité rythmée des listes fonde la continuité « héroïque » de l'entreprise responsable.
- 27 La structure du support textuel influence la longueur des éléments qui composent les listes. Les pages Web sont assez propices à la fragmentation, alors que le rapport est un texte plus traditionnel, également dans sa version électronique. Dans les deux cas cependant, la structure discursive de base, fondée sur la multiplication des listes de listes de preuves factuelles d'un ensemble d'énoncés de base, est identique. Cette structure narrative « quantique » n'est pas propice à l'immersion sentimentale et « émotionnante » dans un flux narratif, mais à la persuasion qui dérive de l'accumulation (version rhétorique de l'énumération scientifique, proche du calcul, « illusion rationaliste »), souvent combinée avec des chiffres et des pourcentages. Les listes d'actions du discours *corporate* externe, tout comme les épisodes qui mettent en scène des salariés « exemplaires » des journaux internes de Belgacom et Mobistar (Catellani, 2010), sont les outils d'une rhétorique essentiellement rationaliste, du calcul des valeurs et de la mise en scène de preuves factuelles et chiffrées.

- 28 En nous inspirant des travaux de J.-M. Floch sur le réseau du métro parisien (1990), nous pouvons classer alors ce type de texte fondé sur les listes dans la catégorie des textes « striés », articulés en morceaux ou « bouchées » de contenu discursif. Cette catégorie s'oppose à celle des textes « lisses », non articulés, qui offrent plutôt l'expérience d'une immersion affective dans une longue narration à suivre avec abandon (comme dans le cas des romans, de certains textes de méditation, ou des biographies contemporaines des grands patrons d'entreprise). Les types d'expérience de lecture prévus par les textes pour leurs « lecteurs modèles » seront alors très différents : d'un côté, une lecture passionnée, abandonnée ; de l'autre, une lecture plus analytique qui refait l'énumération inscrite dans le texte. Ce deuxième type de « lecteur modèle » est donc invité à valider rationnellement la puissance organisante et performative de l'énonciateur qui est aussi le sujet mis en scène, l'entreprise, héros capable de combiner rentabilité et valeurs sociales.
- 29 Cette nature striée est évidemment liée au média utilisé, le Web, mais l'analyse révèle que le même type d'accumulation, dans une version souvent plus étendue (mini-récits en succession) ou sous forme de tableaux, se retrouve dans les rapports RSE. Au-delà de l'organisation du support, nous relevons donc une tendance qui dérive de la stratégie rhétorique utilisée, celle de l'accumulation. Cette exaltation indirecte par listage s'additionne à la glorification par justification explicite, fondée sur la combinaison (mythique ?) des valeurs, qui opère par allers et retours entre intérêt « interne » et valeurs universelles « externes » liées entre autres au « méta-récit de l'environnement » (Catellani, 2010). Liste et mélange de valeurs sont donc les deux tendances qui nous semblent émerger, sur un plan strictement qualitatif, dans le domaine de la communication *corporate* de la RSE des entreprises considérées. D'autres recherches, même quantitatives, pourront confirmer ultérieurement ces tendances à l'intérieur de corpus plus larges, et vérifier d'autres métamorphoses de la forme-liste dans le discours des entreprises.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Boltanski L. et Thévenot L.**, (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 485 p.
- Boudès P.**, (2005), « La dialectique entre listes et récits au sein des organisations », in *Revue française de gestion*, n° 159, pp. 233-246.
- Bourg D., Grandjean A. et Libaert T.**, (2006), *Environnement et entreprises. En finir avec les discours*, Paris, Pearson Education, 250 p.
- Boutaud J.-J.**, (1998), *Sémiotique et communication. Du signe au sens*, Paris, L'Harmattan, 319 p.
- Boutaud J.-J. et Veron E.**, (2007), *Sémiotique ouverte*, Paris, Hermes Lavoisier, 194 p.
- Catellani A.**, (2010), « La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui : dissémination d'un nouveau 'grand récit' », in *Communication et organisation*, n° 36, pp. 179-219.

- Catellani A.**, (2010b), « Les aventures de Pinocchio au pays du greenwashing », in Catellani A., Libaert T. et Pierlot J.-M. (eds.), *Contredire l'entreprise. Actes du colloque de Louvain-la-Neuve, octobre 2009*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, pp. 59-68.
- Cox R.**, (2010), *Environmental Communication and the Public Sphere*, London, Sage, 385 p.
- D'Almeida N.**, (2001), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 264 p.
- D'Almeida N.**, (2007), *La société du jugement*, Paris, Armand Colin, 252 p.
- D'almeida N. et Merran-Ifrah S.**, (2005), « Le récit patronal. La tentation autobiographique », in *Revue française de gestion*, 6, n° 159, pp. 109-122.
- De la Broise P. et Lamarche T.**, (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve d'Asq, P.U.S, 220 p.
- Eco U.**, (1985), *Lector in fabula. Le rôle du lecteur ou la coopération interprétative dans les textes narratifs*, Paris, Grasset, 314 p.
- Fontanier P.**, (1977), *Les figures du discours*, Paris, Flammarion, 505 p.
- Fontanille J. et Bordron J.-F.** (eds.), (2000), « Sémiotique du discours et tensions rhétoriques », in *Langages*, n° 137.
- Gardere E. et Gramaccia G.** (eds.), (2004), « La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise : responsabilité sociale, développement durable, mode et design éthiques », *Communication et Organisation*, n° 26.
- Gond J.-P. et Igalens J.**, (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 126 p.
- Jalenques B.**, (2006), *Dire l'environnement : le méta-récit environnemental en question*, Thèse en sciences de l'information et de la communication.
- Jeanneret Y.**, (2010), « L'optique du sustainable : territoires médiatisés et savoirs visibles », in *Questions de communication*, n° 17, pp. 59-80.
- Johannes K. et Libaert T.**, (2010), *La communication corporate*, Paris, Dunod, 128 p.
- Krieg-Planque A.**, (2010), « La formule 'développement durable' : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », in *Langage et Société*, n° 134, pp. 5-29.
- L'Etang J.**, (2006), « Corporate Responsibility and Public Relations Ethics », in L'Etang J. and Pieczka M. (eds.), *Public Relations – Critical Debates and Contemporary Practice*, Mahwah, N.J., L. Erlbaum Ass., pp. 405-422.
- Libaert T.**, (2010), *Communication et environnement, le pacte impossible*, Paris, PUF, 180 p.
- Lincoln Y. et Guba E.**, (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA, Sage, 417 p.
- Ogrizek M.**, (1993), *Communication et environnement*, Paris, Ed. Apogée, 163 p.
- Zilberberg C.**, (2006), *Éléments de grammaire tensive*, Limoges, PULIM, 244 p.

## NOTES

1. Le développement durable est défini, selon le rapport Brundtland (1987), comme « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même ». Ce concept est articulé, depuis les années 90, en trois dimensions : *People* (équité sociale), *Planet* (la protection de l'environnement) et *Profit* (la création

de richesse). La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE ou CSR) constitue globalement la traduction en terme de gestion de ce concept.

2. Parmi les différentes définitions de la communication *corporate*, nous adoptons celle proposée par Johannes et Libaert (2010, pp.13-14): « la communication corporate désigne la communication où l'entreprise parle d'elle-même, de son identité, de sa mission et de ses valeurs... L'objet de la communication est donc également le sujet qui en est à l'origine ».

3. Pour Belgacom, <http://www.belgacom.com/group>, onglet « responsabilité sociétale » ; pour France Télécom-Orange, [http://www.francetelecom.com/fr\\_FR/](http://www.francetelecom.com/fr_FR/), onglet « responsabilité ». Les deux sites ont été consultés la dernière fois le 15-10-2010.

4. Les rapports sont téléchargeables sur les mêmes sites en format pdf. Pour Belgacom, les rapports considérés sont le *Rapport de responsabilité sociétale 08* (2008) et le *CSR Belgacom 2009*. Pour France Télécom, on a considéré le *Rapport annuel et de développement durable France Télécom 2008*, le *Responsabilité sociale d'entreprise - rapport détaillé France Télécom 2008*, le *Rapport annuel et de responsabilité d'entreprise France Télécom 2009* et le *Responsabilité sociale d'entreprise - rapport détaillé France Télécom 2009*. Le passage du développement durable à la RSE dans le titre des rapports globaux France Télécom n'est pas anodin, et exprime probablement la focalisation sur l'aspect humain et social des rapports de l'année 2009 (hypothèse qui semble confirmée par le contenu des pages d'introduction des rapports, comme dit dans la deuxième partie de notre article).

5. Nous n'entrons donc pas ici dans la problématique de responsabilité sociale liée aux tragédies bien connues qui ont eu lieu au sein de France Télécom en 2009 et 2010.

6. <http://www.belgacom.com/group>, consulté la dernière fois le 15-10-2010.

7. A la page 50 du rapport 2009 on lit : « [...] nous intégrons pour la première fois notre rapport RSE dans notre rapport annuel et démontrons par la même occasion que la RSE fait désormais partie intégrante de nos activités ».

8. <http://www.belgacom.com/group/8/CSR/fr/Corporate-social-responsability.html>.

9. « Notre ambition, à l'horizon 2012, est d'être reconnue comme une entreprise à la pointe en terme de responsabilité sociétale, et nous pensons être sur la bonne voie ».

10. <http://www.belgacom.com/group/8/CSR/fr/Corporate-social-responsability.html>.

11. [http://www.francetelecom.com/fr\\_FR/](http://www.francetelecom.com/fr_FR/), consulté la dernière fois le 15-10-2010.

12. « Les technologies de l'information et de la communication ont là un rôle clef à jouer : dématérialiser les échanges, limiter les déplacements, favoriser de nouveaux modes de travail collaboratifs » (rapport détaillé France Télécom de l'année 2008, p. 1).

13. « Forts de cette conviction, nous poursuivons donc notre démarche, qui s'articule autour de notre charte de déontologie et des engagements internationaux auxquels nous avons souscrits, notamment dans le cadre du Pacte Mondial des Nations Unies » (rapport détaillé France Télécom de l'année 2008, p. 1).

14. « Elle [la politique RSE] contribue aussi à optimiser nos modes de fonctionnement internes pour nous rendre plus efficaces : en économisant de l'énergie, ou en réduisant notre consommation de papier, nous ne réduisons pas seulement notre impact environnemental, nous économisons aussi de l'argent ! » (rapport détaillé France Télécom de l'année 2008, p. 1).

15. Le statut épistémique est considéré ici comme la capacité de représenter des liens sémantiques, et en particulier des relations de cause à effet : le lien sera plus fort dans le cas de la loi, moins fort dans celui du récit, et minimal dans les listes.

16. Nous pouvons ajouter un autre type textuel, la description : en ce cas l'unité du discours n'est pas fondée sur une loi, sur une chronologie ou sur une « intrigue » narrative, mais sur la cohérence de l'objet décrit.

17. <http://www.belgacom.com/group/8/CSR/fr/Corporate-social-responsability.html>.

18. « Améliorer l'accès aux communications, favoriser une société à faible carbone, communiquer en matière de champs électromagnétiques et de santé, promouvoir une culture de

travail positive, développer une chaîne d'approvisionnement responsable, soutenir nos communautés » (table des matières du rapport *CSR Belgacom 2009*).

19. Par exemple, à la page [http://www.belgacom.com/group/9/CSR\\_2009\\_strategie/fr/Strategie-RSE.html](http://www.belgacom.com/group/9/CSR_2009_strategie/fr/Strategie-RSE.html).

20. La lutte contre le réchauffement par exemple s'articule en trois points : « 1. Réduire de 70 % les émissions de CO2 [...]; 2. Fournir à nos clients des produits et services leur permettant de gérer plus efficacement leur impact sur l'environnement; 3. Impliquer nos parties prenantes [...] » (rapport *CSR Belgacom 2009*, 65).

21. Un exemple : « Nous avons considérablement réduit l'énergie utilisée dans nos centres de données en virtualisant 1 000 serveurs à ce jour et nous procurant des serveurs à faible consommation d'énergie » (rapport *CSR Belgacom 2009*, 66).

22. « Créer, entretenir, garantir et renouveler le lien social entre les hommes : c'est notre responsabilité [...] cette responsabilité prend corps à travers nos offres, nos innovations : l'échange, l'éducation, le développement économique, la contribution à l'environnement... » ([http://www.francetelecom.com/fr\\_FR/responsabilite](http://www.francetelecom.com/fr_FR/responsabilite)).

23. « L'éco-citoyenneté est une valeur centrale de notre stratégie RSE [...]. Nous voulons aujourd'hui défendre cette valeur de trois façons : \* par l'exemplarité de nos comportements en tant qu'entreprise \* par notre implication dans la promotion de pratiques éco-responsables [...] \* par la mise au point de solutions technologiques [...] » ([http://www.francetelecom.com/fr\\_FR/responsabilite/environnement/](http://www.francetelecom.com/fr_FR/responsabilite/environnement/)).

24. Voir par ex. les pages 34 et 35 du rapport global de France Télécom de l'année 2009, qui proposent différents ensembles d'actions et de compétences mises à disposition des clients : l'entreprise se fait clairement aussi source de compétence, « adjuvant universel ».

## RÉSUMÉS

L'article s'interroge sur une forme récente de rhétorique, le discours « corporate » dédié à l'engagement des grandes entreprises dans le domaine de la protection de l'environnement. L'analyse, d'orientation sémiotique, veut observer en premier lieu les modalités de justification explicite des démarches environnementales, l'énonciation argumentée des raisons de cet engagement. En second lieu, nous prenons en considération la simple présentation des actions de l'acteur-entreprise dans le domaine de la RSE, et de l'environnement en particulier. Dans ce second cas, nous nous intéressons surtout à la dynamique constante entre deux formes textuelles, le récit et la liste. Il s'agit de voir comment le discours corporate propose certains actes et pratiques comme étant des éléments valorisés, et réciproquement comment l'entreprise est représentée comme « sujet de valeur ».

The paper focuses on a recent form (or rhetoric), namely corporate discourse dedicated to the engagement of large firms in the field of environmental protection. The analysis is semiotically oriented. The paper first notes the modalities of justification of environmental activities and the enunciation of the reasons for this engagement. Secondly, it takes into consideration the representation of the actions of the firm in the field of corporate social responsibility (CSR), in particular in its environmental aspect. In this second case, we focus on the constant dynamic between two textual forms, namely narrative and list. The paper shows how corporate discourse

proposes specific acts and practices as valuable elements and how the firm is represented as a valuable subject.

## INDEX

**Keywords** : environment, professional social network site, rhetoric, semiotics, justification, discourse, corporate

**Mots-clés** : environnement, réseaux socionumérique professionnel, rhétorique, sémiotique, justification, discours, communication d'entreprise

## AUTEUR

### ANDREA CATELLANI

LASCO – Université Catholique de Louvain

**Andrea Catellani** est professeur de communication des organisations à l'Université catholique de Louvain et membre du LASCO (Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations), UCL, Belgique. Ses recherches portent sur la communication environnementale interne et externe des organisations, sur l'analyse culturelle, sur le développement d'une approche critique de la communication, sur l'application de la sémiotique à l'analyse de la communication. Adresse électronique : [andrea.catellani@uclouvain.be](mailto:andrea.catellani@uclouvain.be).